

瞬间掌握

瞬间掌握

提升领导口才水平的实用教程
应对各种场合讲话的有效方案

SHUNJIAN ZHANGWO

GUANLI
KOUCAI

管理中的100个说话细节

汪建民 | 编著

在社交场所，在谈判桌上，在销售圈中，在演讲台前……只要有人的地方，就需要交流，就需要对话，就需要高超的讲话能力和卓越的口才。很难想象，一个口才欠佳的领导，如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。

北京工业大学出版社

瞬间掌握

SHUNJIAN ZHANGWO
**GUANLI
KOUCAI**

汪建民 | 编著

管理口才

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

瞬间掌握管理口才：管理中的 100 个说话细节 / 汪建民编著.
—北京：北京工业大学出版社，2011.7
ISBN 978-7-5639-2762-3

I. ①瞬… II. ①汪… III. 管理学-口才学
IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 107029 号

瞬间掌握管理口才——管理中的 100 个说话细节

编 著：汪建民

责任编辑：姜 山

封面设计：天之赋设计室

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本：700 mm×1000 mm 1/16

印 张：16

字 数：259 千字

版 次：2011 年 7 月第 1 版

印 次：2011 年 7 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2762-3

定 价：26.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)



前言

在中国，“一言可以兴邦，一言可以误国”之说流传已久。在西方，口才训练大师卡耐基更是强调：“一个人的成功，有 15% 取决于人的技术知识，而 85% 取决于人类的口才——发表自己意见的能力和激发他人热忱的能力。” 这些都是在强调一个事实：口才对于人的重要意义。

无论在哪个国家，无论在什么年代，无论在哪个行业，从那些成功的管理者身上，我们都不难发现这样一个共同特点：他们拥有良好的口才，能够在工作和社交场合中口吐莲花，把话说得悦耳动听，使听者如坐春风，温暖无比。因此，可以这样说：好口才，是一个管理者智慧和修养的体现，它能够深刻地影响管理者的事业、人脉、仕途，等等。

管理者如战场上的将军，是激励手下的核心人物，也是决定企业胜败的关键因素。任何一个组织，任何一项事业，都离不开领导的统率。管理者中肯有力的言辞，会迫使对方作出让步，或取得共识，以利于达成协议；管理者慷慨陈词，会促成外引内联，振兴一方经济；管理者说话得体，言之有物，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位管理者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的管理者，如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。

说话是管理者日常工作中的重要部分，无论在哪里，他们都得和下属沟通，和周围人交流，作报告、进行演讲、主持会议、谈判、辩论，



等等，这些无一不是需要运用口才才能进行的工作，从这方面来说，掌握说话的艺术是每个管理者必备的素质和能力。

管理者讲话不一定要滔滔雄辩，但一定要稳重大方、滴水不漏，同时，还要掌握好原则性与灵活性的关系，知道何时坦率直言，何时婉转迂回，何时尖锐深刻，何时幽默风趣。管理者要根据需要、对象、场合，充分发挥语言艺术的魅力，让人们领略你的领导风范。这里面藏着很深的学问。

管理者讲话要想吸引人、打动人、说服人，必须讲究技巧。没有一定的讲话技巧，漫无目的、信口开河、拖泥带水、词不达意，不仅谈不上说服力、感召力，反而会招人反感、令人厌烦。管理者讲话，既要讲得中心突出、条理清楚、措辞妥当、语言流畅，又要做到抑扬顿挫、声情并茂，还要将自己的真知灼见表达得淋漓尽致、恰如其分，这是一件相当困难的事情。没有相当的水平和高超的说话艺术是难以做到的。

本书避开了管理读物中常见的那些枯燥的理论教条，也没有罗列那些可望而不可即的口才奇迹，而是从管理者日常工作的实际需要出发，深入浅出地探讨对管理者说话具有指导性的规则、方法，并向管理者提供一些新鲜实用的点子。它可以帮助管理者提高自己的讲话水平，让管理者在各种不同的场合，面对不同的对象，得体而自如地运用语言、表达思想、解决问题、宣示主张、发布命令、征服人心，同时树立管理者超凡出众的形象和应有的权威。

目 录

第一章 好口才成就好管理——管理者应掌握口才艺术

不管是哪个行业或哪个层级的管理者，都指挥着一个群体或团体。好口才是一个好管理者不可或缺的重要资本。这是因为，管理者要想把人带好，把事情做好，把部门管理好，就必须导之以言而施之于行，也就是说，管理者的自我表达贯穿于整个管理活动和管理过程，离开了管理者的口才，管理活动将无法实现，而不善于说话的管理者也不可能实现其有效管理。

- ★ 1. 口才可以决定成败 / 2
- ★ 2. 说得好，管理才会好 / 4
- ★ 3. 好口才将人“玩弄”于股掌之上 / 6
- ★ 4. 口才是反映管理者综合素质的镜子 / 8
- ★ 5. 练就管理口才需要的四种素质 / 9
- ★ 6. 做一个说话靠谱的管理者 / 11
- ★ 7. 管理者说话更要重视礼貌用语 / 13
- ★ 8. 开玩笑不能过头，要掌握火候 / 15
- ★ 9. 幽默的言辞彰显管理者说话水平 / 18
- ★ 10. 娴熟运用幽默技巧，打造好口才 / 21
- ★ 11. 管理者语言要简洁，浅显易懂 / 26

第二章 成为下属的知心人——管理者与下属沟通的口才艺术

实际工作场景中，一个成功的管理者在与下属沟通时，需要懂得春风化雨，用温暖得体的语言去感召自己的下属，在“润物细无声”的感情里



达到管理的目的。这种境界会进一步融洽管理者与被管理者之间的人际关系，为彼此共同的生活、工作创造出良好的人际环境，进而促成工作的良性运转。

- ★ 12. 管理者应避免“沟通真空” / 30
- ★ 13. 与下属沟通要平等且真诚 / 32
- ★ 14. “润物细无声”的沟通才有效 / 34
- ★ 15. 怎样与下属个别谈话 / 36
- ★ 16. 与下属交谈时应注意的问题 / 38
- ★ 17. 巧舌如簧，有效说服下属 / 40
- ★ 18. 作为管理者如何说“不” / 43
- ★ 19. 学会与不善交谈的员工沟通 / 45
- ★ 20. 让员工听“懂”你的语言 / 47

第三章 赞美的话时常挂嘴边——管理者表扬下属的口才艺术

人人都渴望掌声与赞美，哪怕只有一句简单的赞语，都会给人带来无比的温馨和振奋。一有机会就赞美你的下属，永远不要嫌多。赞美下属，用真诚的微笑来示意和表达，微笑的力量无坚不摧，微笑是最好的领导。当然，最直接的方式，还是用语言来表达赞美。

- ★ 21. 赞美也要赞得好，表扬有技巧 / 52
- ★ 22. 细心赞扬困境中的下属 / 55
- ★ 23. 称赞也要有理有据 / 57
- ★ 24. 赞扬一定要做到客观公正 / 59
- ★ 25. 赞美员工可以有多种方式 / 61
- ★ 26. 寻找下属的闪光点 / 64
- ★ 27. 及时表扬下属，事半功倍 / 66

第四章 批评非常有讲究——管理者批评下属的口才艺术

人非圣贤，孰能无过？在日常工作之中，下属的工作常常会出现某些偏差和错误，但是囿于外部条件的限制，下属自身往往难以觉察到这些问题，这时管理者就必须及时提出批评，来拨正航向，纠正偏差，保证工作目标的顺利实现。由此可见，管理者适时地、恰当地批评下级不仅是必要的，而且也很重要。这时首先要注意批评的方式和方法。

- ★ 28. 管理者批评下属要注意方式 / 70
- ★ 29. 批评有理有据，有轻有重 / 72
- ★ 30. 如何让批评更加有效 / 74
- ★ 31. 转变观念，批评因人而异 / 76
- ★ 32. 完善语言，让批评易被接受 / 77
- ★ 33. 先礼后兵，让下属虚心接受 / 79
- ★ 34. 间接批评法 / 81
- ★ 35. 绝不说出让下属心寒的话 / 83
- ★ 36. 批评是手段，善后是关键 / 85
- ★ 37. 批评下属七禁忌 / 87

第五章 妙言煽情，激发士气——管理者激励下属的口才艺术

高压得不到人心，激励却能使人心凝聚。在管理员工的过程中，管理者必须放下手中的“鞭子”，多使用煽情妙语去激发士气，赢得员工的尊重和理解，在友好和合作的气氛中，使员工愉快而又积极地去工作，从而取得与员工之间“双赢”的完美结局，而企业也能因此走向进一步的辉煌！

- ★ 38. 表达出你的赞赏和认可 / 92
- ★ 39. 把谢意送进员工的心坎里 / 94
- ★ 40. 巧用激将，迸发力量 / 96



- ★ 41. 巧妙激发下属的好胜心 / 98
- ★ 42. 一如既往的信任, 是最好的激励 / 100
- ★ 43. 巧妙激励失败者 / 102
- ★ 44. 灵活运用谈话方式, “请”不如“激” / 104
- ★ 45. 激昂热情, 煽出员工干劲 / 106

第六章 良言一句三冬暖——管理者安抚下属的口才艺术

人人都有脆弱的一面, 也都会遇到伤心之事。作为一个管理者, 实际工作中需要经常安慰自己遇到不顺心之事的下属。但是, 安慰也是一门艺术, 其中的许多语言技巧同样需要管理者加以掌握并灵活运用。

- ★ 46. 安抚下属寄希望于未来 / 110
- ★ 47. 用宽容温暖员工心 / 112
- ★ 48. 安抚下属的语言技巧 / 114
- ★ 49. 不要错过关心员工的机会 / 116
- ★ 50. 安抚被解雇者的自尊心 / 118

第七章 简洁明了, 一步到位——管理者布置工作时的口才艺术

管理者布置工作不仅是一句话、一纸公文, 还要懂得一些技巧才行。如果随随便便布置工作, 等于没有布置工作。只有用最正确的方法和语言、在最恰当的时间, 才是最有效的布置工作的途径。作为管理者更应精通此道。否则, 在工作中就会多走弯路。

- ★ 51. 委派工作有讲究 / 122
- ★ 52. 怎样让员工更好地接受命令 / 123
- ★ 53. 话不在于多而在于精 / 126
- ★ 54. 灵活多样发号施令 / 128
- ★ 55. 明确各项工作任务或命令 / 130

★ 56. 下达指令也要“多商量” / 131

★ 57. 避免下达强制性命令 / 132

第八章 有条不紊，收放自如——管理者主持会议的口才艺术

管理者主持会议的技巧有时关系到会议的成败。管理者主持会议，在用语上必须达到控制节奏、紧扣主题的总体目的。这就要求会议主持的管理者必须明确开会的目的，把握会议的主题，事先作好充分的准备，成竹在胸，方可临危不乱，游刃有余。

★ 58. 主持会议注意事项 / 138

★ 59. 会议主持高手是怎样炼成的 / 139

★ 60. 精彩开场，先声夺人 / 140

★ 61. 画龙点睛，适时插话 / 143

★ 62. 机智应对扰乱会议情况 / 145

★ 63. 如何更好地提高听众热情 / 147

★ 64. 积极引导，防止冷场 / 149

★ 65. 有头有尾，善始善终 / 151

★ 66. 如何主持“解决问题的会议” / 153

★ 67. 出口成章，即席发言 / 156

第九章 机智应变，巧化危机——管理者化解危机的口才艺术

管理者面对的问题，无论是战略问题、管理问题、生产问题、技术问题、质量问题、市场问题还是人才问题，如果没有被及时有效地加以解决而日积月累达到一定程度，将会扰乱企业正常的运作程序，破坏企业的赢利模式，进而缩短整个企业的寿命。所以作为管理者一定要具备认知危机、化解危机的能力。



- ★ 68. 勇担责任，诚挚道歉 / 162
- ★ 69. 区别对待他人的责难 / 164
- ★ 70. 机智面对粗鲁的言辞 / 165
- ★ 71. 巧妙回击恶意冒犯者 / 167
- ★ 72. 避实就虚，化解咄咄逼人的谈话 / 169
- ★ 73. 将错就错，化解危机 / 171
- ★ 74. 亡羊补牢，为时不晚 / 173
- ★ 75. 委婉、含蓄通报坏消息 / 174

第十章 不偏不倚，化除干戈——管理者调解纠纷的口才艺术

在现实生活中，人们常常因为这样那样的原因而产生矛盾，引起争吵和纠纷。这些纠纷如果不及时解决、“化干戈为玉帛”的话，必然会给彼此的工作生活造成不良影响。作为一个管理者，一定要善于调解各种纠纷，使周围的人群关系融洽、工作愉快。

- ★ 76. 妙语解纠纷，干戈化玉帛 / 178
- ★ 77. 管理者要善于处理矛盾冲突 / 180
- ★ 78. 学会“和稀泥，打圆场” / 183
- ★ 79. 化解内部矛盾冲突的技巧 / 185
- ★ 80. 协调员工冲突的方式 / 188
- ★ 81. 冷静对待矛盾，做好和解工作 / 190
- ★ 82. 排解纷扰，远离是非 / 193

第十一章 落落大方，魅力无穷——管理者公关应酬的口才艺术

生意场上，决定成败的不仅仅是生产力等硬实力，商务应酬技巧等软实力更是不容忽视。因此，管理者需要不断锻炼提升自己商务应酬的能力，做好应酬中的每一个细节，看透应酬中的潜规则，打造良好的个人形象，发挥自身的性格魅力。

- ★ 83. 管理者应酬语言的基本法则 / 198
- ★ 84. 管理者日常应酬语言三大要素 / 199
- ★ 85. 拜访的语言艺术 / 202
- ★ 86. 酒桌上的应酬语言 / 203
- ★ 87. 管理者社交应酬用语特点 / 205
- ★ 88. 社交场景中结交朋友的语言技巧 / 206
- ★ 89. 管理者与人闲谈的技巧 / 208
- ★ 90. 社交场景中的答问艺术 / 211
- ★ 91. 探望病人的语言艺术 / 213
- ★ 92. 管理者接打电话的艺术 / 216
- ★ 93. 管理者接待来客应对策略 / 218

第十二章 沉着冷静，寸利必争——管理者商务谈判的口才艺术

商务谈判，包括组织内部和外部的不同谈判，是每一位管理者都要面对的一大问题。成功的谈判，是管理者确立自己地位、稳定工作局面的有力工具。一个善于谈判的管理者，一定可以立于不败之地，也一定可以成功地开展自己的工作与人际交往。

- ★ 94. 了解谈判与谈判技巧 / 222
- ★ 95. 谈判中的入题与陈述用语 / 225
- ★ 96. 谈判中的提问与应答用语 / 227
- ★ 97. 改变谈判局面的常用语言技巧 / 230
- ★ 98. 不可小视的“口头语” / 232
- ★ 99. 避免常见的谈判失误 / 233
- ★ 100. 慎用最后通牒，避免矛盾激化 / 236



第一章

好口才成就好管理

——管理者应掌握口才艺术

不管是哪个行业或哪个层级的管理者，都指挥着一个群体或团体。好口才是一个好管理者不可或缺的重要资本。这是因为，管理者要想把人带好，把事情做好，把部门管理好，就必须导之以言而施之于行，也就是说，管理者的自我表达贯穿于整个管理活动和管理过程，离开了管理者的口才，管理活动将无法实现，而不善于说话的管理者也不可能实现其有效管理。





★ 1. 口才可以决定成败

生活中，人们靠语言维系亲情、建立友情、追求爱情，人的生活也因此变得丰富多彩；事业上，人们用语言强化和维护着各种关系，拓展了发展空间；个人成长中，人们以语言获取知识，充实并壮大自己，不断追寻或提升自己的人生目标……正因为如此，马雅可夫斯基说：“语言是人的力量的统帅。”意即精湛的语言表达艺术在社会生活和人际交往中的重要性是不可估量的。富兰克林也曾说，说话和事业的进展有很大的关系，是一个人力量的主要体现。

古往今来，因为口才而影响成败的事例大量存在。

2000多年前，马其顿国王率领军队远征印度，时值盛夏，将士们口干舌燥。国王无奈便派人四处找水，但只找来了一杯水。国王便高举水杯，对将士们喊道：“现在已经找到了一杯水，有水就有水源，为了找到水源，前进吧！”说完便将那杯珍贵的水倒在地上。而将士们因为受到了国王的鼓舞，群情激奋，顽强地冲向前线，夺取了战争的胜利。

我国的孔圣人也是充分运用了他那三寸之舌，播种下了影响至今的儒家文化的精神思想。

在当代，周恩来总理在风云变幻的国际政治活动中口才极佳，不仅长了中国人民的志气，也大大提高了新中国的国际地位和声望；第二次世界大战时金融家萨克斯通过说服美国总统罗斯福尽快研制生产原子弹，为尽快结束第二次世界大战奠定了重要基础。

一句话也可能会带来或轻或重的不良影响甚至造成难以挽回的不利局面。

东汉末年，吕布被曹操擒获，为了保全自己的性命便向曹操投降，并保证自己以后尽忠于他。曹操爱才心切也有心将其收服。深谋远虑的

刘备为了阻止曹操的势力进一步扩大，便对曹操说：“你忘了丁原与董卓的事了吗？”曹操顿时凉透了心。因为吕布的干爹丁原与董卓都死于吕布这个“义子”之手。于是，曹操痛下狠心处死了吕布。刘备一句话就要了吕布的命。

口才可以决定一个人事业的成功与失败，因为，在实际交际环境中，说话水平高，能说会道，才能正确地领悟上级的意图并恰当地表达出来。一个唯唯诺诺、语无伦次的人肯定不能胜任自己的工作。只有通过说话让领导、同事、群众更深层次地了解你，才能让大家信任你，你才有机会被提拔到更高的职位，胜任更重要的工作，也才有施展才华、事业成功的机会。

如同美国人类行为科学研究者汤姆斯所指：“练就强大的说话的能力是成名的捷径。能言善辩的人，往往使人尊敬、受人爱戴、得人拥护。它使一个人的才学充分拓展、事半功倍、业绩卓著。”他甚至断言：“发生在成功人物身上的奇迹，一半是由口才创造的。”

现实生活中的确如此。我们经常会看到或听到，一项事业的成败，常会决定于一次谈话。如果出言不慎，那么，他就不可能获得他人的共鸣，也就不可能得到他人的合作与帮助。无数成功者的事实都表明，敢于当众讲话，善于说话是成功事业的催化剂。

1983年元旦，英国女王为多年给撒切尔夫人担任顾问的戈登·里斯授予爵位。其主要功绩就有：有效地提高了撒切尔夫人的演说能力和应答记者提问的能力；为撒切尔夫人撰写了深得人心的演讲稿……一句话，他为英国塑造了一位崭新的“风姿绰约、雍容而又不过度华贵，谈吐优雅、待人亲切自然的女首相形象”。

目前，在发达国家里，人们无不把口才作为衡量优秀人才的重要指标，每个公司、企业招聘各类人才，也都要进行口试。在亚洲的日本，各大公司的规定都反映了如下的事实：口才与事业的关系极为密切，它是胜任本职工作最重要的条件之一，因为，精明的日本人深知，知识就



是财富，口才就是资本。这个道理放在我国日益开放、健全的市场经济大环境中，也同样适用。

智慧的言辞最利于表现管理者的老练。管理者的老练不同于油滑，它是管理者沉着冷静、才思敏捷和富于经验的代名词。体现这种沉着冷静、才思敏捷和富于经验的最主要的形式便是口才。有人在表达一种思想或揭露一场骗局时，言简意赅、语言犀利、切中要害，令对手语塞，甘拜下风；有人善于机敏巧妙地回答任何难题，既应对自如，又无懈可击。如此等等，均可在很大程度上表现出他们的沉着和老练。

处在瞬息万变的全球化时代和信息化时代的管理者都面临着机遇与挑战、困难与希望。缜密的思维与卓越的口才，无疑是每一个管理者追求成功人生的催化剂和加速器。作为一个管理者，会有大量的公开活动，也经常会成为各种场合和各种活动的焦点和中心，人们也希望能经常听到领导的思想和声音，管理者讲话也就成了一种难以推脱和不可缺少的惯例。如果讲话水平欠佳，艺术性不强，不仅会失责、失职、失身份，严重的还会产生难以预料不良后果，管理者也将要承担相应的领导责任。

第二次世界大战初期，法西斯头目阿道夫·希特勒就是巧妙地运用了他那三寸不烂之舌，煽动广大不明真相的德国人支持他发动了可耻的侵略战争，并使自己最终走上了一条不归路。同样也是因为一段声情并茂的即席讲话，美国战时总统罗斯福获得民众对其带领美国与日本进行决战的一致支持，并最终取得了对日战争的彻底胜利。

所以，能说会道、能言善辩、口才卓越的管理者，正越来越显示出一种独特的优势。别再迟疑了，锻炼提升自己的管理口才，迫在眉睫！

★ 2. 说得好，管理才会好

常言道：“震天下者必震之于声”。对于管理者而言，其工作就是向

员工表达意图，传达指令，与员工进行思想上的交流。管理者说话水平的重要性，就在于能引起共鸣，使员工听懂指令、听进道理，激发员工工作的积极性和创造性，推进各项工作的发展。作为一名管理者，经常成为各种场合和各种活动的焦点和中心，人们也希望能经常听听上司的意图和声音，看看管理者的水平和表现。说话艺术欠佳，发言水平不高，管理者就会在员工面前丢面子、掉链子、跑调子。如果是一般人，一两句话说漏了嘴，说跑了题，可能无关紧要，但管理者就不同了，轻者员工会认为没水平；重者会失责失职失身份，产生严重影响，甚至犯错误。因此，管理者的说话能力对于推动工作，展示个人魅力，顺利完成各项任务都有着非常重要的作用。

在一定意义上说，管理者离开了说话，管理活动就无法实现。同样，不善于说话，说话水平不高的管理者也是不可能实现其有效管理的。

早在古代，那些杰出人物就依靠智慧和口才合纵联横，曾带给我们莫大的启示；而现代社会中，大人物们靠说话功夫纵横天下，也让我们受益匪浅。

公元前14世纪，商朝明君盘庚用生动质朴、雄辩有力的语言，说服了难离故土的民众，实现了迁都的主张；周恩来、陈毅在风云变幻的国际政治生活中善于辞令，妙语如珠，大大提高了新中国的国际地位和声望，长了中国人民的志气；在当今经济建设的过程中，商务谈判时中肯有力的言辞会迫使对方作出让步，或取得共识，以利于达成协议；慷慨陈词，促成外引内联，就会振兴一方经济。

所有这些，都说明通过充分发挥语言表达技巧的口才艺术，能够创造巨大的精神财富和物质财富。

当今社会是一个开放、进取、高速发展的信息时代，机遇与挑战、困难与希望，是摆在每个管理者面前无法回避的课题。非凡的时代需要非凡的管理者，非凡的管理者又离不开非凡的口才。缜密的思维与卓越的口才，是每一位立志求进的管理者成功人生的催化剂和加速器。一个